

ブランド効力の理論についての考察

—— 強いブランドと弱いブランドとの違いはどのようなものか ——

大 橋 昭 一

1. 序—問題の所在

ブランドには種々な定義や考え方があるが (D2, pp.29-77; Ω 1), その目的はただ一つ、ブランド商品 (以下では単にブランドという場合もある) が消費者に愛好され、購入されるところにある。消費者に愛好されることは、商品提供者の側からみれば、消費者が当該ブランド商品に対してロイヤルティ (loyalty: 忠誠心) を持ち、当該商品の購入者であり続けるとともに、できる限り多く当該商品を消費する者であることをいうものである。

ここで、ブランド効力というものは、ブランド商品がこうした力をどれほど持ちうるかということである。ただし、こうしたブランド効力は、その商品がどのようなものであるかによって、事情が変わる。生産技術上あるいは販売行為上においてある企業が独占的状态にあるようなものと、商品の品質等において企業間で特段の差異がなく、市場も開放的で、従って競争がかなり自由に、完全競争に近いような状態で行われているようなものとは、事情はかなり異なる。いうまでもなく、ブランド効力が主として大きな問題となるのは、後者の場合である。

現在社会は、情報化やモビリティ化 (移動化) の進展が大で、それだけ競争が進展しやすく、しかも人々はイメージやサインで動く傾向が強く、ブランド社会といわれたりしているが、それは、激しい競争社会であることの別の表現といってもいい。それは、何よりも、ブランドが競争の手段となっている社会であり、競争の激しさは、それだけ多くのブランドを生んでいる。マイエラー (Meierer, M.) はこれをブランドのインフレーション (brand inflation) とよんでいる (M2, p.2)。これまでの経済理論が教えるところによれば、競争は勝者と敗者の別をもたらし、競争は独占に転化する。ブランドはそれを加速する用具である。

ブランド社会がこのような意味での競争社会、しかもイメージやサインなどを主たる競争手段とする社会であるとするならば、その元となるブランドにおいてそうしたことをもたらすものがあるはずである。つまり、ここでいうブランド効力には、そうした傾向の根源になるものがあると考えなくてはならない。本稿は、こうした問題意識にたって、主としてシャープ (Sharp, Byron.: 本稿ではこの人を単にシャープという) らの所説 (参照文献 S1) に依拠し、ブランド効力の理論を提示しようとするものである。

ちなみに、ブランド・コンサルタント機関として世界的に著名なミルウォード・ブラウン社 (Millward Brown) を代表するブランド論者、ホリス (Hollis, N.) は、「ビジネス世界の多くの人は、

かれらの行動から判断して、ブランドとは何かを本当は理解していないように思われる。これらの人々は、ブランドとは何かについてビジネス書などで読んでいるはずであるにもかかわらず、その真意がわかっていないのである」と書いているが (H2, p.9), これは、シャープらによると、これまでのブランド理論が、今日では有効性を持たない時代遅れのものとなっているところに根源がある。そこで、シャープらは今日に妥当するブランド理論を提示しようとするが、シャープらの説は、結論を先に示すと、全体的には、次の2点を大きな特徴、あるいは前提とする。

第1点は、シャープらの説は、コトラー (Kotler, P.) に代表されるこれまでのマーケティング理論、ならびにそれに基づくブランド理論に対して、それらは21世紀の今日では妥当しない時代遅れのものであると強く批判する立場のものであるということである。

シャープ自身は、この点について大要次のように言っている。コトラーによると、ブランド理論の要諦は、異なった需要者を持つマーケット・セグメントごとに異なったブランドを設定し、異なったタイプの消費者ごとに競合的ブランドを設けるところにある。しかし、シャープらによると、この考えは21世紀においては妥当しない (misguided)。というのは、コトラーの考えは、今日の理論水準からいえば、商品種 (a category) の間にある競争だけに限定したものであって、そうした1つの商品種のなかにあるいくつかのブランドの間の競争を解明することに志向したものではないからである。同様な主張は、すでにライト (Wright, M.) / A. シャープ (Sharp, A.) にもみられる (W2, p.16)。

それ故、シャープ自身の弁によれば、「コトラー説は、このような意味での今日のブランド同士の競争という事実に対応できない。しかもそれは、科学的理論に必要とされる最も基礎的な検証 (test) がないものであり、かつ、(ブランドを含め) 法則 (laws) を導き出すことができないものである」(S7, p.182)。このように、シャープらは、コトラー説は21世紀の現在では、もはや現実合わないものとして強く否定し、それに代わるべき新しい理論を提示しようとするのである。

第2点は、その際シャープらは、現在の消費者・顧客がコトラーらで前提にされてきたものとは異なり、一言でいえば、いろいろな事柄に忙しく (busy buyers), 買い物にあたっても、どのようなものを買うかについて深く考えたり評価したりすることは、どちらかといえば稀で、多くの場合は、その場その場の事情・状況に応じて、その場に合った買い易く、かつ、とにかく満足できて、これで充分というもの (satisfice: サイモン (Simon, H. A.) が考案した satisfaction と suffice との合成語: S7, p.185) を買うものであるという見解に立っていることである。ブランドについても、特定のブランド商品にこだわるよりも、たまたま目に付いたものがそのブランドであった。あるいは、そのブランド商品は買い易いから買っただけというような場合が多いというのである。

この点について、シャープは次のように言っている。「多くの買い手は、1つのブランドにこだわるのが少なく、時と場合によりそれを買うだけのものである (very light, occasional buyers

of a brand)。ブランドは、その商品を買った消費者にとって、生活上ごく小さな割合を占めるだけのものである」。今や消費者はテレビを見る時間に加えて、インターネットや部厚い新聞を見るだけでも忙しい存在で、これまでのブランド論者がいつてきたように、ブランドについて深く考えるようなものではない。結局、買い物は、心理的に何を買うかが簡単に決められること（従って潜在意識にはあること）、および、実際にその物が売り場にあつて物理的に容易に買うこと（mental and physical availability: easier to buy）によって決まるというのである（S7, pp.183-201）。この点について、前記で紹介したホリスも同様に、通常のブランド商品の場合、「顧客が商品を買う際選択に使う時間は、3～7秒で、……買い物は多くが習慣的になされるものである」と書いている（H2, pp.17-18）。

以上のような前提にたつて、では、シャープらのいう今日のブランド理論とはどのようなものか。かれらのいうブランドの法則とはどのようなものか。本稿ではシャープらのいうブランドの「法則」は、必要に応じてこれを「理論」もしくは「原理」と表記し、今日におけるブランドの効力とはどのようなものであるかについて考察することを課題とするものである。

ブランド効力の出発点になるものは、当該のブランドが持つロイヤルティ力であるが、この点についてブランド理論で著名なものに、強い優位のブランドに対して、弱い劣位のブランドは「二重の不利」(double jeopardy)を蒙る状態にある、という法則がある。その論述から始めたい。

なお、参照文献は末尾に一括して記載し、典拠箇所は文献記号により本文中で示した。

2. 「二重の不利」の法則

「二重の不利」とは、一般的に、より正確にいうと、「市場占有率の低い弱いブランド商品は、(市場占有率が低いから) もともと買い手が少ないうえに、これらの少ない買い手が当該ブランド商品を再購入する度合い、すなわち当該ブランド商品に対するロイヤルティは、市場占有率の高い強いブランド商品とくらべて低い。すなわち再購入する度合いも低い」ことをいう。

こうしたことが起きるのは、次のような事情による。例えば、強いブランド商品 A と弱いブランド商品 B がある場合、A 商品の顧客には A 商品しか知らず、従つて、A 商品しか購入したことがなく、B 商品のことは何も知らず、購入したこともないものが多い（それ故市場占有率が高い）のに対して、B 商品の顧客では、A 商品があることを知っているだけではなく、時にはそれを購入するものがあること（それ故 B 商品の市場占有率は低い）に基づくのである。

この法則は、以下で述べるように、ニッチ商品のように適用し難い例外的なものがあるが、通常の多くのブランド商品では、これまでの多くの実証研究によって、妥当なものとされている。これは、もともとマックフィー（McPhee, W. N.）が、ハリウッドの映画スターについてこうした傾向があることを指摘したのが始まりといわれるが、エーレンベルク（Ehrenberg, A.）の1969年の論考などによって広く知られるものとなった（H3）。

ここでは、まず、その実態がどのようなものであるかについて、オーストラリアの同一商品種に属すワインの12のブランド商品について、ジャーヴィス (Jarvis, W.) /ランギー (Rungie, C.) /ロックシン (Rockshin, L.) が提示している調査結果を紹介する (参照文献J)。これは、12ブランド商品の市場占有率 (market share), 浸透度 (penetration), 購入頻度 (purchase frequency) の関係を調査したもので、結果は表1のごとくであった。

表1：1 ワイン商品種内の12ブランドの状況

ブランド名	市場占有率	浸透度	購入頻度	100%ロイヤルティ顧客
ブランド11	.31	.60	14.8	.06
ブランド12	.21	.55	11.0	.04
ブランド5	.14	.49	8.3	.05
ブランド10	.08	.34	6.9	.02
ブランド6	.06	.32	5.8	.02
ブランド8	.05	.27	4.9	.04
ブランド3	.04	.24	4.8	.02
ブランド9	.03	.23	3.8	.01
ブランド7	.03	.19	4.1	.02
ブランド4	.02	.15	3.6	.01
ブランド1	.02	.14	3.8	.01
ブランド2	.02	.16	3.3	.02
商品種全体	100%	83%	34.9	

注：市場占有率＝当該商品種全販売高に占める各ブランド商品販売高の割合。

浸透度＝当該商品種全購入者に占める各ブランド商品購入者の割合。

購入頻度＝一定期間内に各ブランド商品が購入された回数。

100%ロイヤルティ顧客＝当該期間において当該ブランド商品のみを購入した顧客。

出所：参照文献J

これで見ると、市場占有率の高い「ブランド11」や「ブランド12」(強いブランド商品)は、購入頻度も高く、かつ、同じブランド商品を再購入するロイヤルティ100%の者の割合も高い。逆に、市場占有率の低い「ブランド1」や「ブランド2」は、購入頻度も低く、そしてロイヤルティ100%の者の割合も低い。弱いブランド商品の「二重の不利」は明白である。

この「二重の不利」は、例えば、そのブランドを知っているかどうかを尋ねたアンケートや調査では、さらに加重された結果として現れる。というのは、こうした調査で、「このブランドを知っているか」、さらには「買ったことがあるか」について尋ねると、前記の強いブランド商品Aと弱いブランド商品Bの場合、A商品購入者は、当然、A商品については、「知っている」あるいは「買ったことがある」と回答するが、B商品については「全く知らない」とか「買ったことがない」と回答する者が結構ある。

これに対してB商品購入者では、B商品について当然、「知っている」「買ったことがある」と回答すると同時に、A商品についても、(それが高い市場占有率をもち、広く知られているものである

が故に)「知っている」,さらには「買ったことがある」と回答する者がありうる。少なくとも,そのように回答する者の確率は,「A 商品購入者で B 商品を『知っている』『買ったことがある』と回答する者」よりもかなり高いはずである。この点を考えると,弱いブランド商品は「三重の不利」の状態にあるといえる。

この「三重の不利」は,直接的にはリレーら (R2, p.166) により提起されている命題であるが,エーレンブルク／グッドハート (Goodhardt, G.) によると (参照文献 E2), このアンケート上の不利は,もともと「二重の不利」の概念に入っていたものである。

それはともかく, このことは, 強いブランド商品 A からみれば, 「三重の有利」であることを意味する。というのは, 弱いブランド商品にくらべて, 第 1 に購入者が多い。第 2 にブランド・ロイヤルティの高い者の割合が多い。第 3 にアンケートなどで, 少なくとも同ブランドを「知っている」と答える人は, 実際の A 商品購入者だけではなく, 不購入者のなかにもありうることによって, その数が, 実際購入者より多くなりうるから, ブランド力が一種の仮装された形でより強いものとなって現われるからである。

この第 3 点は, ブランドの情報力に依存するものであって, 強いブランド商品の情報力の強さを示すものであるが, この点で興味深いものに, リレーがイギリスとアメリカの消費者を対象に洗剤について調査した結果がある。それは, 調査対象ブランド商品について, 「買う気があった人」で, しかも「現に使用している人」に対して, その根拠を尋ねるものであった。その根拠として, 「買う気を起こさせるような何か心理的誘因があったから」と, 「(例えば冷水でも効力があるなど) 機能的品質面で優れているから」のいずれであったかを尋ねたところ, 8 割の人が前者の心理的誘因を挙げ, 後者の機能的品質面での根拠を挙げた人は 1 割程度しかなかった (R2, p.165; 詳しくは Ω 2)。

もっとも, この調査で, 同一ブランド商品を継続して使用している人, すなわちレピート客についてその理由を尋ねたところ, この場合には, 機能的品質的要因を挙げた者が 8 割に及び, レピート客すなわちロイヤルティ保持客を確保するためには品質面が重要であることを示していた。

「二重の不利」に戻ると, これは, 前述のように, マックフィーなどにより比較的早くから指摘されてきたものであるが, エーレンブルク／グッドハートが述べているところによると (E2), まだ知る人は少ない。かれらは, ある大企業のブランド問題セミナーで, これを知っていた人が, 実質上, 当該セミナー企画者だけであったことを紹介し, このブランド法則を知らず, マーケティング活動をしているものが実に多いが, それは, 地球が丸いことを知らずに, ロケットの研究をしているのと同様であると述べている。今日では, 「二重の不利」は, ハーベル (Habel, C.) /ランギーにより数理的研究も進められ, 「理論上の二重不利グラフ (theoretical double jeopardy line)」も提示されている (H1)。

もっとも, 「二重の不利」は, 基本的には, 同一商品種として相互に代替可能な複数のブラ

ンド商品があって、特段の商品差異化がないこと、すなわち、顧客は基本的には自由にブランド商品を選べること、つまり、顧客の囲い込み (partitioning) がないことが条件である。この条件のない所では妥当しない。エーレンベルグらはそのケースを詳しく分析しているが (E2)、例えば、買い手の数が極めて少なく、そのため買い手のロイヤルティが高いニッチ (niche)・ブランドや、反対に、買い手がかなり不特定多数で、レピート購入の可能性がごく小であるもの、例えば気分転換的情况が強いような場合 (change of place brand) には妥当しない。

これらの例外的な場合を除いて、「二重の不利」(あるいは「三重の不利」: 以下同様) は、通常的大量販売の商品に妥当するものであるから、ブランド商品マーケティングのキーポイントは、何よりもまず、市場占有率を高めることである。市場占有率を高めることは、土台となる顧客ベースを拡大することである。これは、どのようにして可能か。次に、この点についてシャープらのいうところをレビューする。この点についてシャープらは以下の法則 (ここでは原理という場合もある) を挙げている。それを順次考察する。

3. 「顧客ベースの拡大」の法則

シャープが、基本的法則である「二重の不利」の命題に基づき、そのいわば派生的法則として第1に挙げているものが、「顧客ベースの拡大」の法則である (S2, p.28ff.)。これは、「二重の不利」は、市場占有率のいかん、すなわち顧客量の相対的大きさで決まるから、強いブランド商品であるためには、何よりもまず、土台となる顧客の数を増加し、維持することが先決条件になることをいうものである。

いうまでもなく、強いブランド商品でも、顧客のなかでブランド離脱する者があることはありうることであるから、ブランド商品の顧客数を維持したり、増加しようとするならば、その方策は、ブランド離脱者をできる限り少なくすることと、新しい顧客を獲得することしかない。ところでこの点については、これまでのところ、新規顧客の獲得は容易ではないから、顧客の離脱を防ぎ、その引き留めに努めた方がはるかに得策であるといわれてきた。これが主流の見解であった。例えば、レイチヘルド (Reichheld, F.) / サッサー (Sasser, W.) は、このことを強く主張し、これまでの顧客を少なくとも 5% 引き留めることは、将来にわたり収益を 2 倍以上に高める効果があると論じている (R1; cited in S2, p.29)。こうした考え方は、ごく一般的常識的なものとなっていて、多くの場合は、新規顧客獲得にかかる費用は、平均して、旧来顧客の引き留めにかかる費用の 5 倍であるといわれてきた。

これに対して、シャープは、このような主張は「驚くべき、幻想的な」(surprising, fantastic) ものであると批判する (S2, p.29)。実は、レイチヘルド / サッサーは、正確にいうと、「顧客離脱が年 10% である場合には、平均的な顧客期間は 10 年間であるが、離脱率を 5% にできれば、平均的な顧客期間は 20 年となり、収益が 2 倍になる。故に、顧客の新規獲得よりも現在顧客の

離脱防止に重点を置き、できれば離脱者なしを目指すべきである」ことを主張したものである。

これに対して、シャープは、次のように批判する。まず第1に、それは単に顧客離脱率が10%から5%になったということを前提にただけのものである。その数字には何か根拠があるのかを問う。第2に、レイチヘルド／サッサーの所論は、顧客離脱率低下それだけに終わっているが、それ以上の問題、例えば当該ブランド商品の収益性の変化の問題等には言及していない。収益性の変化には、他の種々な要件が斟酌されなくてはならない、とシャープはいうのである。

このうえにたって、シャープは、基本原理的にいえば、顧客離脱者の割合は、前項で述べた「二重の不利」の法則により決まるもので、その意味では相対的には一定的なものであるという。すなわち、顧客離脱者数の割合が変わるところがなく、ほぼ一定と考えると、離脱者数（絶対数）は、市場占有率の高い強いブランド商品では相対的に小であり、市場占有率の低い弱いブランド商品では相対的に大となる。

例えば、顧客数800人の強いブランド商品Aと、顧客数200人の弱いブランド商品Bにおいて、仮にBブランド商品顧客のうち100人が、Aブランド商品の顧客に変わったとすると、その離脱者率はB商品では50%である。しかし反対に、もしAブランド商品の顧客100人が離脱し、Bブランド商品の顧客に変わったとすると、Aブランド商品の離脱者率は12.5%である。すなわち、市場占有率を考慮せず、従って、強いブランド商品か弱いブランド商品かを考えずに、ある数字を提示しても現実的には無意味であるというのである。

シャープはこの点を実証するため、オーストラリアの金融機関ブランドについて、市場占有率と離脱者率の関係状況を示しているが（表2）、これをみると、強いブランドは離脱者率が小で、逆に、弱いブランドでは離脱者率が大であることが示されている。この点を考えると、弱いブランドは、不利点がさらに加わって、いわば「四重の不利」といってもいいような状態にある。もっとも金融機関のような場合には、弱いブランド金融機関では、支店網などの点においてそもそも不利点があるから、それを補って余りある新規顧客の獲得が必要ということになる。

表2：オーストラリアの金融機関の顧客離脱率

金融機関名	市場占有率 (%)	顧客離脱率 (%)
CBA	32.0	3.4
Westpac	13.0	4.3
NAB	11.0	5.3
ANZ	10.0	4.3
STG	6.0	4.3
Bank SA	1.4	5.0
Adelaide Bank	0.8	7.0
平均		4.8

出所：S2, p.36.

この「顧客ベースの拡大」の法則においてシャープが言わんとするところは、「ブランド成長策は新規顧客の獲得に尽きる」ということである。かれは、この点はすでにリーベ (Riebe, E.) によっても実証されていると結論づけている (R3; cited in S2, pp.34-35)。では、「顧客ベースの拡大」になるような顧客とはどのようなものか。続いてこの点についてシャープの所論をレビューする (S3, pp.39-55)。

4. 「少量購入顧客の大量獲得が必要」の法則

シャープの主張は、この点においても、これまでの通説に対して批判を加え、それに代えて自説を提示するものである。これまでの、少なくとも近年の通説は、販売量増加のためには顧客をセグメント化し、大量的・継続的購入顧客、すなわち高比重的顧客に重点を置いてマーケティング活動をするのが最善であり、これとは異なるところの、全顧客志向的な均一的なマス・マーケティングは、もはや有効性を持たないというものであった。

例えば、「パレートの法則」(Pareto's law)によれば、売上高の80%は、20%の高比重顧客から得られるものであり、残りの80%の低比重的顧客による売上高は、総売上高の20%を占めるにすぎないといわれてきた。

これに対しシャープは、少なくとも今日では、これは全く不当で、実証されたものではないと強く批判する。この点について、シャープは大要次のようにいう。低比重的顧客は、顧客数では8割を占めるにもかかわらず、その売上高が総売上高の20%という低いものとされているが、そもそもこれは全くの誤りで、そうしたことはない。

例えば、コカ・コーラの場合、「平均的な購入者」は1年に12回(瓶もしくは缶)買うとされているが、これは、いうまでもなく、それ以上を買うものと、それより少量しか買わない者との平均である。アメリカなどにおける顧客1人当たりの年間購入回数をみると、12回以上買う少数の者と、12回以下の、例えば年に1~2回ほどしか買わない多数の者がいて、平均12回となっているだけである (S3, pp.42-43)。

それ故、ブランド政策の重点は、「平均的購入者」ではなくて、購入者の絶対的多数を占めるところの「典型的購入者」に置かれるべきである。というのは、それらの者は、個人個人では年数回買うだけの者たちであるが、しかし、かれら全体の購入総量は、全販売量のうちで大きな割合を占めるからである。

シャープが挙げている、コカ・コーラについての1年間にどれほど飲んだことがあるかの調査資料によれば (S3, pp.42-43)、顧客別にみると、とにかく飲んだことのある人の数で最も多かったのは、実は、自ら購入せず、他人等を買ってもらって(買ってもらったから)飲んだことがあるだけという人(従って飲んだことはあるが、自らの購入回数は0の人)で、12%弱に及んでいる。次に多いのは年に1回買って飲んだことがある人で、約8%であった。(買ってもらったものも含め)

最も多く飲んだ人は、年間 52 回で、その人の数はごく少数であった。

総括して、シャープは、少数の高比重顧客だけをターゲットにした、これまで主流をなしてきたブランド商品マーケティング戦略は、妥当ではないと結論づけている。それよりも顧客数が圧倒的に多い低比重顧客の獲得に照準を合わせることがはるかに重要である。従って、とらえられるべきマーケティング政策は、セグメント思考のないマス・マーケティングか、あるいは、セグメント化に重点を置いたターゲット・マーケティングかについていえば、「いわゆるマス・マーケティングを放棄するよりも、それをうまく実行する方が賢明である。しかもこのことは、買い手の行動やブランド・パフォーマンスのパターンを研究している者たちによって支持されているものであり、これらの研究者たちは、ブランドの維持と成長にとってマス・マーケティングが核心 (essence) をなすものと結論づけている」と述べている (S3, p.40)。

こうした顧客ベースがどのようなものであるかを考える場合には、当然のことながら、顧客のあり様は時間の経過とともに変わるものであることを考慮しておかなくてはならない。コカ・コーラにしても、ある時点では継続して (大量に) に購入し飲用した人でも、それが長くそのまま続くとは限らない。そうした商品種 (ソフトドリンク) を全く飲用しなくなるかもわからないし、他のブランド商品愛用者に転向するかもわからない。この点をシャープは「買い手変化 (buyer moderation) の法則」とよんでいる (S3, pp.50-54)。

5. 「買い手変化」の法則

この法則は、ブランド効力については、時間の経過とともに顧客の側で変化が起きるであろうことを考えておかなくてはならないことをいうものである。この点は、シャープが提示しているボディ・スプレーについての実態調査によると (S3, p.47)、高比重顧客の購入者の上位 20% が総売上高に占める割合は、3 か月後には当初 (3 か月前) にくらべて平均 39%、1 年後には 50% になっており、かなりの落ち込みになっている。

落ち込みの割合は、ブランドの間でさほど大きな違いはないが、それでも市場占有率の高い強いブランドに比べると、弱いブランドは落ち込みが大で、ブランドの強弱をある程度反映したものとなっている。

時間経過に基づくレピート率の変化については、これ以外に、前記で紹介したリレーらの調査がある。これは、既述のように、英米の消費者を対象に、洗剤について実施したもので、最初の調査で「どのブランド商品を好むか」を聞いておき、1 か月～1 年半後に再度同一対象者に会って「どのブランド商品を好むか」を尋ねるものであった。結果は、表 3 のようであった。

表3：ブランド商品のレピート率 (単位%)

ブランド名	初回回答率	レピート回答率	使用者率
A	56	71	41
B	30	54	13
C	27	48	13
D	22	37	5
E	20	37	7
F	17	42	12
G	16	38	14
H	15	34	4
I	14	31	1
平均	24	44	12

出所：R2, p.164.

この調査でまず注目されることは、最初の調査において、あるブランドを好む人で次回調査でも同一ブランドを好むと答えた人が、初回調査の割合順になっていることであるが、最も興味深いことは、その場合、2回目調査の結果数値が、どのブランドでも初回の割合に対して平均でほぼ20%増のパーセンテージとなっていることである。

例えば、初回調査で最高割合であった56%を得たAブランドは、第2回調査では71%で、それは初回調査の数値(%)に15(%)を加えた数値($56+15=71$)であるが、一方、初回調査で最低割合であったIブランドでも、初回14%のところ、第2回では31%で、ここでも17(%)増加のパーセンテージになっている。そこで、リレーらは、総括的にいえば、レピート者率は当初使用者率に20%をプラスしたパーセンテージになるものと結論づけている。

しかもこのこと、すなわち、レピート使用者率(正確にはレピート使用者と回答した者の率)は初回使用者回答率に20(%)をプラスしたパーセンテージのものになることは、リレーらによると、英米を通じて同程度の確率(92%)で妥当し、さらに洗剤以外の通常の日用品、例えば、コーンフレークスなどのシリアル食品や歯磨剤等の8種の商品でも、英米を通じて93%の度合いで妥当する(R2, pp.160-161)。

このリレーらの調査によれば、レピート者率は、当初使用者率によって規定されるものであるが、レピート者率は、どのブランドでも、当初使用者率に平均20(%)高いパーセンテージのものになることは、ブランドの強弱に関係なくパーセンテージ的に20%ぐらいの人はレピート客になることを示すもので、時間経過による変化はブランド間でさほど大きな違いはないものといえる。ただし、これはあくまでも当初使用者率の違いを前提とするものであるから、ブランド間にある当初の強弱を縮小するにはかなりの時間、従ってそれ相当の努力を必要とすることを意味している。

ちなみに、これに関連してシャープは、グッドハートが、高比重顧客もしくは低比重顧客の

売上高に占める割合について 50(%)、30(%)、20(%) という説を唱えていることを紹介している。これは前記のボディ・スプレーの1年後の購入者割合が50%であったことを意識したものと いわれるが (S3, p.46)、上位20%の高比重顧客の売上高割合が50%、次に比重の高い中間購入者の割合が30%、残りの50%を占める低比重顧客の売上高割合は20% というものである。

これらもふまえてシャープは、「パレトの法則」でいう80対20の割合は、少なくとも60対20 (20は中間的顧客) に訂正されるべきものであり、「高比重顧客をターゲットにしたマーケティング政策は、結局、うまくゆかないであろう。……この種のマーケティング政策論は、マーケティング関係者には高い人気があるものではあるが、そうしたプログラムはいくら行っても大きな結果を収めることは困難である」と重ねて力説している (S3, p.54)。その大きな根拠は、次の法則にある (S4, pp.56-73)。

6. 「ブランド商品間では買い手に大差がない」の法則

この法則は、これまで一般的であったブランド理論の根本について、それが必ずしも的確な前提に立っているのではないことをいうものである。旧来のブランド理論は、詮じ詰めれば、主流的あるいは常識的なブランドの定義・概念に立脚してきた。すなわちそれは、ブランドとは、自己商品 (製品) を他の同種の競合的商品から差異化するために付けられた名称、ロゴ、サインなどをいうと定義されるものであるが、この定義では、対象とする顧客にも差異化されるようなセグメント的な違いがあるものであることが、少なくとも暗黙の前提になっている。

しかし、通常のブランド商品が対象とする顧客・消費者の間にはそれを可能にするような差異は、あるのであろうか。これを、シャープは問題とし、これまで考えられてきたような差異化は、通常のブランド商品が前提にしている顧客・消費者では、存在しないと主張するのである。ここでのシャープの問題意識は、こうした形で旧来の考え方を批判するところにある。

この批判を提起するにあたり、シャープは、1959年にアメリカ・ハワイ大学で行われた1つの実験例を紹介することから始めている。これは、アメリカの自動車ブランド、フォードとシボレーについて、その所有者のパーソナリティや社会的ステータスに違いがあると感じられているかどうかを調査したものであった。ところがこの調査では、フォード車とシボレー車の所有者にはそうした区別はないと感じられている。両者は基本的には同一顧客層に属すると考えられるべきものであるという結果であった。

これは、いうまでもなく、当時、マーケティング関係者に大きなショックを与えるものであった。その後も同様な調査が種々行われたが、基本的には同様な結果に終わっており、このうえにたつて、シャープは、「これらの調査結果のキーポイントは、競争し合っているブランドの顧客対象は、同一種別の人たち (same sort of people) である。それぞれのブランド商品の顧客のなかには確かにバリエーションはあるが、同じようなバリエーションは、他の競争的ブランド

にもあるものである」という命題を提示する。

この命題からもわかるように、それぞれのブランドが前提にしている顧客層は、一様なものではない。例えば男女別、年齢別等でバリエーションがあるものであるが、他の競争的ブランドにも同様なバリエーションがあるものである。従って、このことは各ブランドの顧客層においては基本的な違いはないことをいうものである。この点についてシャープは、アルコール飲料のビールの場合の実証例などいくつかのものを提示し、一般的には、当該ブランドの顧客層、すなわち顧客ベースが大になれば大になるほど、顧客層はどのブランドでも共通の標準的なもの（normal looking customer base）になる法則があると論じている。

ただし、こうした共通の標準的な顧客層のなかでも、好み（opinion）の違いはある。これは、例えばアイスクリームでいえば、アイスクリーム顧客層として同一の顧客ベースに属する者のなかにおいても、個々の販売現場ではバニラが好きという人が多いケースもあれば、ストロベリーが好きという人が多いケースもあることをいうものである。

それ故総括的にいえば、シャープによると、「個々のブランド商品において当該商品種の共通の標準的な顧客層からの乖離があるかどうかは、確かに注意深くチェックする必要があるが、しかし、その際共通の標準的な顧客層を無視して、その乖離だけを必要以上に強調し重視する方向は、通常、良い結果を生まないであろう」（S4, p.72）というのである。

以上のシャープの主張は、かれ自身認めているように、ブランドは顧客の差異化・区別化を前提とすべきことを教える通常のマーケティングあるいはブランドのテキストブックや、その専門家からすれば、驚きのものであり、そのような考えはブランド発展を阻害する有害なものと受け止められるものであろうが、しかし、もとより真実は全く逆で、これこそがブランド発展をもたらす王道である。ただし、この王道は、他の競争的ブランドにも平等に開かれているものであることが忘れられてはならない。

これは、すなわち、両刃の剣である。つまり、このことは、一方では、自己ブランドの顧客が他の競争的ブランドの顧客になりうることを意味すると同時に、他方では、他の競争的ブランドの顧客も自己ブランドの顧客対象者であることを意味するものである。このことをシャープは力説するのである。

「買い手には大差がない」ということは、前記のホリスによると、グローバル企業が展開するグローバル商品についても、基本的には妥当する。グローバル商品の場合、それぞれの国や地方の独自性、あるいは規制や条件などにより、デザインや包装だけではなく、品質等も変える必要があることがある。それ故ホリスは、一方では、「グローバル的なブランド商品として一貫性を堅持することと、地方的特殊性を持つこととのバランスをはかること」が肝要としつつも、他方では、グローバル・ブランドでありうるための基本は、あくまでも、当該ブランド商品としての一貫性を堅持するところにあるとして、こうしたグローバル商品の「真の目標は、グローバル的共通性（commonalities）を追求するところにあつて、地方的違い（differences）を考え

るところにあるのではない」。すなわち、「グローバル・ブランドは、マーケットの地方的制約のなかにおいて、できる限りグローバルの一貫性（consistency）を追求するところに成功のキーポイントがある」。これが、グローバル・ブランドの成長の基本であると力説している（H2, pp. 156-157）。

ところで、「買い手には大差がない」ということは、別言すれば、同一商品種内をとって見た場合、各ブランドは対象顧客に類似性が高い。それ故ブランド間の移動性が高い。すなわち、特定ブランドに固執する傾向は少なく、時と場合により容易に他のブランド商品の購入者になることが大いにありうることを意味する。これは「顧客の共有性（duplication）」の法則といわれるものである（S5, pp. 74-88）。

7. 「顧客の共有性」の法則

「顧客の共有性」とは、シャープの定義によると、「1つの商品種のなかでは、ある1つのブランドはすべて他のブランド商品と顧客ベースを共有するものであり、他のブランドと共有する割合（端的には主として他ブランド商品の顧客である者が当該ブランド商品をも購入する割合）は、当該ブランドの規模（size）に照応する」ことをいう。

例えば、コカ・コーラのようなソフトドリンクの場合、コカ・コーラの愛用者も時と所により他のブランドのソフトドリンク、例えばペプシを購入し、飲用することがある。こうした場合、コカ・コーラの愛用者がペプシを購入・飲用する度合いよりも、ペプシの愛用者がコカ・コーラを購入・飲用する度合いの方が高い。コカ・コーラの方が市場占有率が高いから、一般的にはそうなる。

従って、上記の「顧客の共有性」の定義は、「市場占有率が高い強いブランドは、他ブランドと顧客を共有する割合が、弱いブランドよりも高い」と追加的にコメントされるべきもので、弱いブランドは、「二重の不利」がさらに拡大して現象し、いわば「五重の不利」といってもいいようなものとなる。それだけ、強いブランドはいわば「五重の有利」性を持つ。「顧客の共有性」に基づく強いブランドの有利性は、アイスクリーム等でも実証されている（S5, p.79）。

ちなみに、「顧客の共有性」については、前記で紹介したミルウォード・ブラウン社のホリス（H2, p.13）は、ブランドとは、よくいわれるように消費者の心のなかにある知覚であるとしても、それは単なる個別的な知覚ではなく、「消費者に集団的に共有されている知覚（collective, shared perception）」と定義されるべきものであると主張している。

こうした「顧客の共有性」に基づいて、あるブランド商品の顧客が他ブランド商品に流出することを防ぐためには、「共有性」をなくしたり、弱くすることが必要であるから、顧客を囲い込めるようななんらかの「パーション」を用いて仕切ることなどが必要になる。

この点に関連してシャープは、この「共有性」の考え方は、生産過程をベースにしたもので

はなく、あくまでも当該商品種を消費者の購買ベースから規定するものであるから、狭見になり易い生産過程ベース論に囚われるべきではないと強調しているが (S5, p.81), しかし、本稿筆者としては生産物多様化あるいは特化によりパーティションできることを否定する必要はないと思われる。また、セグメント化政策も否定されることはないと思われる。

ちなみに、シャープは、1つの企業が複数のブランド商品を持ち、製品多様化することに否定的ではない。コカ・コーラが、本来のコーク以外に、ダイエット・コークを出したり、コーク・ゼロを出すことを望ましいこととし、その結果共倒れになるかもしれないことについても、心配する必要は全くないとし、要は「これらのブランドが、同様のイメージを持つ当該商品種のなかで、なんらかの独自性を持つことが肝要である」と強調している (S5, pp.85-86)。この点は、次の「商品種のイメージが重要」の原理とも関連する (S6, pp. 112-123)。

8. 「商品種の機能の違いが重要」の法則

シャープの見解によれば、同一商品種のなかにおいて、個々のブランド商品は、強いものであればあるほど、他のブランド商品と顧客を共有する割合が高く、他のブランド商品顧客を吸引するところに強さの源泉の1つがあるから、同一商品種のなかで、他のブランド商品との差異化を過度に進めることは余り意義がないことになる。

シャープは、この法則を説明した論考の冒頭で「販売関係者は、ブランドについて、重大な違いがあると知覚される差異化 (meaningful perceived differentiation) よりも、それほど重大ではない (ほどほどの) 独自性 (meaningless distinctiveness) を持つものとするよう心掛けるべきである。……ほとんどすべてのブランド理論のテキストブックには、ブランドでは差異化に努めよと書いてあるが、しかし、現実の社会で行われている競争は、多くの場合、差異化を進めることによって競争相手をなくすことよりも、それらのものとの競争的適合 (competitive matching) を図ることに主眼を置いたものであり、……同一商品種では、多くの場合、極めて似たもの同士のライバル (very similar rivals) が多く共存するという形になっている」と書いている (S6, pp.112-113)。

ここで注意されるべきことは、すでに本稿冒頭で述べているように、シャープが商品種の違いと、同一商品種のなかにおけるブランドの違いとを区別していることである。この場合、商品種の違いは何よりも機能的違い (例えばソフトドリンクとミネラルウォーターとの違い) をいうものであり、ブランドは同一機能商品種のなかにおける商品イメージの違いをいうものであることである。シャープの言わんとすることは、機能の違いがなくて、イメージの違いだけでは差異化にならないということである。

このことは、これまでブランドといえば、以上のような意味での差異化を最大限に追求するところに使命があるとされてきたことに反対の主張を提起するものである。そこでシャープは、コトラーや D.A. アーカー (Aaker, D. A.) などによりこれまで流布されてきたこうした主流的な

考え方に対する反論を、まず、展開する。

例えば、1997年、J.L. アーカー（Aaker, J. L., 参考文献A）が提起し、一躍人口に膾炙するものとなったブランド・パーソナリティに違いがあるという主張について、次のように反論する。シャープによると、これはすでに、前記1995年の、フォード車とシボレー車についての買い手側のイメージには特段の違いはないという調査で、妥当性がないことが明白になっているものであるにもかかわらず、提起されているものであるが、ノキアやオラクル等の企業ブランドについて行われた近年の調査でも、各ブランドの特性（attribute）の間には大きな違いはない。

さらに、ゲイラード（Gaillard, E.）／ロマニューク（Romaniuk, J.）により2007年発表されたところの、13商品種の130ブランドのイメージについての調査によれば、ある特定のブランドについて絶対的イメージ（exclusively associated with a particular image）を持っていたのは、被調査者の3%だけだったことを紹介している（S6, p.118）。このうえにたって、シャープが言わんとするところは、主として、次の4点にある。

第1に、差異化は確かにあるが、しかしそれは、状況により変わるものであるということである。例えば服や靴を買う場合、買い手の希望するデザインや色やサイズなどで合う物があるかどうかが第一に問題となるのであって、差異化は、消費者の購買時の状況により決まるもの（situational differentiation）と考えるべきものである。そこで問題となるものは、多くの場合、正確には、機能的違いである。そこでシャープは、確かにブランド・ロイヤルティというものはあるが、しかしそれは、売り手側において行われる差異化によって起こるというものではなく、買い手側である消費者において起きるその時々への行動の単なる趣向性（a character）によってきまる度合いが高いものであるというのである。

第2に、他面、ブランド差異化は、顧客囲い込みを前提にしているが、既述のように、それは、多くの場合、有効にはなされえない。それ故、相互に差異化が大であるブランドは、結局、ごく少数の消費者しか獲得できない。逆に、同様な条件下にあるブランド（positioned in a similar manner）の方が多くの顧客を共有でき、顧客ベースは大となる。ちなみに、同一商品のなかでも、商品の価格や品質でかなり差異があるものは、別の商品種に属するものであって、顧客ベースが異なるものである。それ故それは、同一商品種のなかで顧客を取り合っているものではない。これは、例えば、一般ホテルと高級ホテルの場合をみればよくわかる。両者は、ホテルとして同一の商品種のものと考えてのではなく、別の商品種とみるべきものである。

第3に、一般的に価格という点でみると、差異化論では、1つのブランドについてロイヤルティを持つ顧客は、当該ブランド商品の価格変化に比較的無関連と考えられているが、そうであるとするならば、これに照応して、同一商品種内の各ブランドでは顧客は差異化について無関連と考えられるものとなる。

以上を総括して、シャープは次のように述べている。「ブランドについての差異化論は、完全競争モデルと同じように、現実の世界を描いたものではなく、1つの抽象的な理想的な世界

を想定したものである。この種の差異化は、精々、商品種レベルにおいて有効なものであって、ブランド・レベルでは有効性がない」(S6, p.122)。

つまり、差異化はなんらかの機能の違いがあって可能なものである。しかし、ブランドは同一機能を持つ商品種のなかでイメージの違いによって競争しているものである。旧来の理論には、この点について決定的な誤解、あるいは無理解がある。ブランドのレベルでは、同一商品種内の他のブランド商品の顧客を吸引することが肝心な点であるから、本項冒頭で述べたように、ブランド・レベルでは、機能的には大きな違いは設けず、小さい違いにより独自性を出すことが、ブランド政策・マーケティング政策のキーポイントになる。

9. 価格プロモーションについての考え方

ここで価格プロモーションというのは、ブランド商品の価格設定をすることではなく、設定済みの価格を変化させることによって、顧客の誘引を高めようとするをいい、一般的には、マーケティングの主要手段の1つとされているものである。ここで依拠するのはドウズ(Dawes, J.) / スクリベン(Scriben, J.)の論考(参考文献D1)であるが、かれらはこの価格プロモーション政策をブランド効力の側から解明しようとしている。

ドウズ/スクリベンの主張は、結論を先に示すと、この政策は、当該ブランド商品の売上高に直接影響を与えるが、しかし、その効果は一時的なもので、長く続くものではない。新規顧客の獲得にも大きな力を発揮するものではないが、ブランド理論では避けて通ることができないものである、というところにある。

価格プロモーションは、価格を下げることによって滞貨を一掃するような場合もあるが、一般的通例的には、一時的な価格低下によって顧客ベースを拡大し、後日の実際の顧客増加、あるいは顧客ロイヤルティの一層の向上、例えば、顧客購入数の増加をもたらすもの、少なくともそれに有効なものと考えられているが、ドウズ/スクリベンによると、結局、このことは実現されない。実証結果からみても、そういわざるを得ないものである。

第1に、消費者は、低価格のあったことを潜在意識的に多かれ少なかれ記憶していて、それが当該ブランド商品購入の基準価格(reference price, or price recall)となつて、低価格が終わった後、旧来のロイヤルティ顧客のなかには、顧客離脱となるものがあつたり、低価格の間だけ顧客となつて低価格の利得だけを取得するものが結構いるからである。これは、一般に、基準価格効果(reference price effect)といわれ、事後の否定的効果(negative after-effect)といわれるものである。

第2に注目されるべきことは、その場合、前述の「二重の不利」に似た現象が起きることである。すなわち、1つの商品種のなかで価格の違う2つのブランド商品がある場合、強いブランド商品で価格低下があると、弱いブランド商品では、強いブランド商品の購入者に移行する割合が大である。反対に、弱いブランド商品では、その価格を低下しても、強いブランド商品

購入者から移行してくるものの割合は多くない。少なくともそうした顧客は、価格低下の終了とともに、以前の強いブランド商品の購入者に戻る確率が高い。これは、いうまでもなく、ブランド間では基本的に顧客共有性があり、ブランド間の移動が容易であるからである。

もっとも、価格プロモーションでは、それぞれのブランド商品の価格弾力性が問題となる。ドウズ／スクリベンが紹介しているところによると、通常のブランド商品では、価格弾力性は概ね 10 ～ 25% といわれるが (D1, p.162)、価格プロモーションの課題としては、直接的には、この価格弾力性を正の方向で高めることである。

10. ブランドの効力向上の方策

以上の所論のうえにたって、シャープは、ブランドの効力向上のための具体的方策として次の 7 者を提示している (S7, pp.201-213)。

(1)「当該商品種のすべての消費者・買い手を対象に事を行うこと」：これは、顧客ベース拡大は、これまで顧客でなかった者にこそ可能性があることに基づくものであり、シャープはここで、少なくともその商品種すべての消費者を念頭に入れて対処すること、当該ブランド商品の低比重顧客はもちろんのこと、非購買消費者も十分に念頭におくこと、いわゆる平均的購入者を基準にすることは止めること、などを力説している。

(2)「当該ブランド商品は買い易いものであることを徹底すること」：これは、当該ブランド商品が心理的かつ物理的に實際上買い易いものとなっていることをいうものである。これは、単にその商品購入は便利であることをいうものではない。あくまでも顧客の動向、さらには時代の動きを先取りした便利さを考えるというものである。アップル社のアイホーンでも、当初は、そのオール・イン・ワン性能が、専門家により不適當なものといわれていたが、爆発的な売れ行きとなった。シャープは、マーケティング専門家たちは消費者が真に欲しているものについて時折誤った判断をすることがある。それは、消費者の真の実際行動を誤認しているからである、と評している。

(3)「注目を引くものであること」：既述のように、特段の高比重ロイヤルティ顧客を除いて、圧倒的多くの通常の低比重の顧客は、ブランドに対して明示的志向性を持たず、精々、それが潜在意識にあって、その場の買い物状況で、たまたまそのブランドが目付いたから買っただけという状況にある。従ってブランド商品売り手側としては、この潜在意識的なブランド記憶を消費者に植え付け、それが顕在化するよう、注目を引くものとするのが肝要になる。

(4)「消費者の記憶が新鮮なものとなり、強化されたものとなるようにすること」：当該ブランド商品について消費者には潜在意識があることが必要ということは、できればそれが日々リフレッシュされ、強化されることが望ましいことを意味する。ただし、消費者の意識は、旧来の考え方の延長線上にあることが多いものであるから、そうした旧来のものと逆行するものは効

果が少ない。ここに、高度な技術を使った革新的な宣伝が必ずしも成功しない理由がある。適度なりフレッシュさが肝要である。

(5)「当該ブランドへの注目度を高める創造性や独自性は必要」:これは、本来、ブランド構築、すなわちブランディングの問題であるが、要するに、注目されるような独自性を持ったブランドとすることである。

(6)「永続的で、しかもフレッシュ性を持つこと」:消費者には、ブランド変更はもとより、ロゴやデザインを変えただけで拒否反応を起こすものがあるから、永続性を維持することが肝要であるが、必要に応じて、可能な範囲でフレッシュなものとするようにすることである。

(7)「競争性を維持し、『買うのを止めた』ということが起こらないようにすること」:ブランドは、基本的には、深く詮索・評価されることが稀で、心理的かつ物理的に買い易いことで購入される度合いが高いから、まず、消費者の潜在意識には残るようにすること、そしてとりわけ顧客ベース拡大の観点からは、「買ってもいいもの」(to buy)とすることよりも、「買わないもの」(not to buy)とされないようにすることの方が大きなキーポイントである。

最後に、シャープは、通常、競争手段として挙げられることの多い価格競争と品質競争について、これらは、結局、収益性低下をもたらし、有効性がない。それよりも、ブランドを豊かにするブランド資産 (brand-assets) に資本投下した方が、すなわち、当該ブランド商品が心理的かつ物理的に買い易いものとなるよう努めることの方が、はるかに有用であると述べ、最後に「確かにブランド成長には魔術というような策はない。……しかし、ブランド成長を可能にすることはできる」と結んでいる。

11. 結—シャープ説の意義と反証

以上概述してきたところの、低比重顧客にこそ目を向けるべきこと、さらには新規顧客の獲得にこそ、現代ブランド政策の真髄はあるという、シャープ説を中心にしたブランド理論は、旧来のコトラーらに代表されるオーソドックスな、シャープらのいう20世紀型のブランド理論・マーケティング理論とくらべると、革新的な新しさを感じさせる。

シャープらの、強いブランドは「二重の有利」はじめいくつかの利点があり、弱いブランドを駆逐する力をもつという説は、別の角度からいえば、強いブランドによって一種の“なだれ現象”が起きることをいうものである。こうした“なだれ現象”は情報の働きの1つとっていいが、シャープらの説はこうしたブランドの情報力を改めて立証したものという意味をもつ。

ただしこの場合、シャープらの説は、自ブランドの顧客ではないが、顧客となりうる消費者が多く存在することを前提とする。それは、端的には、市場拡大、新市場進出により可能になる。市場拡大は、現時点では、何よりも、市場がグローバル規模で拡大し、これまでにない市場を新市場として獲得することによって可能になる。現にグローバル企業によってそうしたこ

とが進んでいる。

だが、少なくとも日用品の場合、そこには、すでになんらかの地元ブランド商品のあることが考えられる。こうした場合には、グローバル・ブランドは、これら地元ブランドとの戦いのなかで、地元ブランドの顧客を獲得することによって成長をなしうる。シャープらの説は、現実には、こうしたことを前提にし、かつ、そうしたことを主張しているものとみることができる。少なくとも、そうした事情を反映したものと位置づけられても、やむを得ないところがある。

いずれにしろ、シャープらの説には、これまでなかった市場に進出し、そこで、これまで蓄積してきたブランド力を生かし、市場を獲得し、拡大しようとする現代グローバル企業の最前線の姿をみることができるが、それは、換言すれば、現代の独占的競争を前提とした企業のブランド理論といえるし、さらに別言すれば、1980年代に始まったネオ・リベラリズム体制下における企業の姿を反映したものともいえる。

ところが、こうした体制のなかで、あるいはこうした体制であればこそ、超巨大な企業も現れている。例えば、グーグルは1995年に発足したものであるが、2009年すでにブランド価値が1,000億ドルに近い大企業になっている。これなどはチャッサー (Chasser, A. H.) / ウォルフエ (Wolfe, J. C.) のいうように (C, p.1), 根本的には同社のイノベーションの成果といわざるをえないものである。ブランドは確かに企業の力を促進し、向上させるものであり、ブランドは企業の力の有力な1要素ではあるが、結局、根本は、企業の持つ力そのものにあることを痛感させられる。

他方、ブランド理論のなかでも、旧来のセグメント化論のうえにたって、その精緻化を主張するもの、すなわち、シャープらの説に対する反論的主張も提起されている。例えば、ウォルシュ (Walsh, G.) / ビーティ (Beatty, S. E.) / ホロウェイ (Holloway, B. B.) は、2011年の論考で、直接的には企業名声についてであるが、「消費者を基盤とした企業名声セグメント化論」(consumer-based corporate reputation segmentation) を提起し、そのなかで「1つの商品種のなかで得点度の高い顧客は、人口統計上やサイコグラフィックス上である程度同質的なものとするのは、洞察が足りないもの (short sighted) である」(W1, p.154) と批判している。少なくとも企業名声の立場からいえば、シャープらのいうように「ブランド商品種間では顧客に大差がない」とはいえないというのである。ただし、こうした論点については、他日の機会とさせていただく。

参考文献

- A: Aaker, J.L. (1997), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, Vol.34, pp.347-356.
- C: Chasser, A.H. and Wolfe, J.C. (2010), *Brand Rewired: Connecting Intellectual Property, Branding, and Creativity Strategy*, Hoboken: Wiley & Sons.
- D1: Dawes, J. and Scriven, J. (2010), What Price Promotions Really Do, in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.153-170.
- D2: De Chernatony, L. (2010), *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and*

- Strengthening Brands*, 3rd ed. Amsterdam: Elsevier.
- E1: Ehrenberg, A. (1969), Towards an Integrated Theory of Consumer Behaviour, *Journal of the Market Research Society*, Vol.11, pp.305–337.
- E2: Ehrenberg, A. and Goodhardt, G. (2002a), Double Jeopardy Revisited, <http://ehrenberg-bass>; accessed on 2012/9/20.
- E3: Ehrenberg, A. (2002b), Double Jeopardy Revisited, Again, <http://ehrenberg-bass>; accessed on 2012/9/20.
- H1: Habel, C. and Rungie, C. (2005), Drawing a Double Jeopardy Line; accessed on 2012/9/20.
- H2: Hollis, N. (2010), *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Values in the World Market*, New York: Palgrave.
- H3: <http://en.wikipedia.org: double jeopardy>; accessed on 2012/9/20.
- J: Jarvis, W., Rungie, C. and Lockshin, L., Analyzing Wine Behaviour Loyalty: wade.jarvis@unisa.edu.au; accessed on 2012/9/20.
- M1: McPhee, W. N. (1963), *Formal Theories of Mass Behaviour*, New York: The Free Press of Glencoe.
- M2: Meierer, M. (2011), *International Corporate Brand Management: Evaluating Standardized Corporate Branding across Countries*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- R1: Reichheld, F. and Sasser, W. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.105–111.
- R2: Reley, F. D., Ehrenberg, A. S. C., Castleberry, S. B., Barwise, T. P. and Barnard, N.R. (1997), The Variability of Attitudinal Repeat-rates, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14; reprint in: Reley, F. D. (ed.) (2010), *Brand Management*, Vol.2, pp.154–175.
- R3: Riebe, E. (2003), *Normal Rates of Defection and Acquisition and their Relationship to Market Share Change*, PhD, Adelaide: University of South Australia.
- S1: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute (2010), *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press.
- S2: Sharp, B. (2010a), How to Grow Your Customer Base, in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.28–38.
- S3: Sharp, B. (2010b), Which Customers Matter Most? in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.39–55.
- S4: Sharp, B. (2010c), Our Buyers Are Different, in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.56–73.
- S5: Sharp, B. (2010d), Why Do You Really Compete with? in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.74–88.
- S6: Sharp, B. (2010e), Differentiation versus Distinctiveness, in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.112–133.
- S7: Sharp, B. (2010f), Mental and Physical Availability, in: Sharp, B. and the Researchers of the Ehrenberg-Bass Institute, *How Brands Grow*, South Melbourne: Oxford University Press, pp.180–214.
- W1: Walsh, G., Beatty, S. E and Holloway, B. B. (2011), Consumer-Based Corporate Reputation: Introducing a New Segmentation Criterion, in: Helm, S., Liehr-Gobbers, K, and Storck, C. (eds.), *Reputation Management*, Heidelberg: Springer. pp.151–161.
- W2: Wright, M. and Sharp, A. (2001), The Effect of a New Brand Entrant on a Market, *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol.6, pp.15–29.
- Ω 1: 大橋昭一 (2010)「現代ブランド理論の基本的諸類型の考察——ブランドの原理論をめぐる近年の諸論調——」『関西大学・商学論集』第 55 巻第 4 号, 43–62 頁
- Ω 2: 大橋昭一 (2011)「ブランド・ロイヤルティ論の近年の諸論調——現代におけるブランド・ロイヤルティの意義はどこにあるか——」『和歌山大学・経済理論』第 359 号, 35–62 頁

Principles of Brand Competition: Relationships between Strong and Weak Brands

Shoichi OHASHI

Abstract

Brand strength is one of the most essential issues today. In recent years, papers by Sharp et al. (2010) and Hollis (2010) have shed new light from the viewpoint of brand competition against the generally accepted prevailing theories. This paper surveys their outlines, arguing their significance as a sort of brand theories in the context of present globalized competitive economy with the inclination to neo-liberalism.